

加速する日本の飲食業・サービス業のアジア進出

2012年9月

山田コンサルティンググループ

山田ビジネスコンサルティング株式会社 

シンガポール支店 東 聡司（あずま さとし）

目次

I 各国概要と日系飲食店の進出状況

II 現地のお店はこんな感じです。

III 日系飲食店進出に際しての注意ポイント

IV まとめ

V 補足 – 海外進出企業が抱える問題 –

VI 山田ビジネスコンサルティング(株)のご案内

※ 本資料は2012年1月1日現在の法令等に基づいて作成されております。また、同日現在時点の法令等を全て網羅するものではないことをご留意下さい。

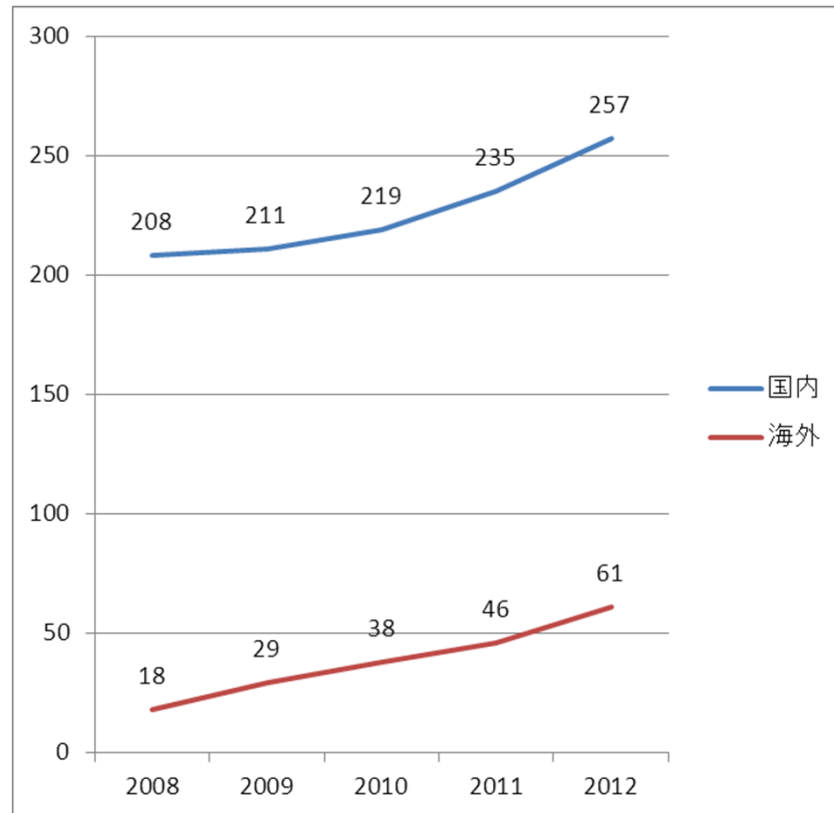
I 各国概要と日系飲食店の進出状況

| | シンガポール | タイ (バンコク) | インドネシア (ジャカルタ) | ベトナム | | 日本 (東京) |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| | | | | ハノイ | ホーチミン | |
| その国の一人当たり 名目GDP(ジェトロ 等) | 49,271ドル | 5,394ドル | 3,509ドル | 1,374ドル | | 45,920ドル |
| その地域の面積と人口 | ・710km ² ・約518万人(うち シンガポール人・ 永住者は379万 人)(外務省、 2011年6月末) | ・1,565km ² ・687万人 (2012/8現 在、タイ統 計局) | ・662km ² ・959万人(2010 年インドネシア中 央統計局) | ・645万人 (2009年12月 31日付、ジェト ロ) | ・712万人(2009 年12月31日付、 ジェトロ) | ・23区622km ² ・23区895万人 (2011/1、東京 都) |
| 宗教 | 色々 | 仏教 | イスラム教 | 色々 | 色々 | 色々 |
| 日本人数(万人) | 2.6(2011/10 外務省) | 3.6(2011/10 外務省) | 0.9(2011/10 外務省) | 0.3(2010/10 外務省) | 0.5(2011/10 外務省) | 省略 |
| 日系飲食店名(店舗数)各社HP | カプリチオーザ | 1 | 0 | 0 | 1 | 126 |
| | 大戸屋 | 4 | 36 | 4 | 0 | 257 |
| | 山頭火 | 2 | 2 | 1 | 0 | 30 |
| | 吉野家 | 18 | 6 | 17 | 0 | 1,177 |
| | やよい軒 | 2 | 54 | 0 | 0 | 205 |
| | ココイチ | 2 | 19 | 0 | 0 | 1,202 |
| | モスバーガー | 28 | 7 | 3 | 0 | 1,382 |

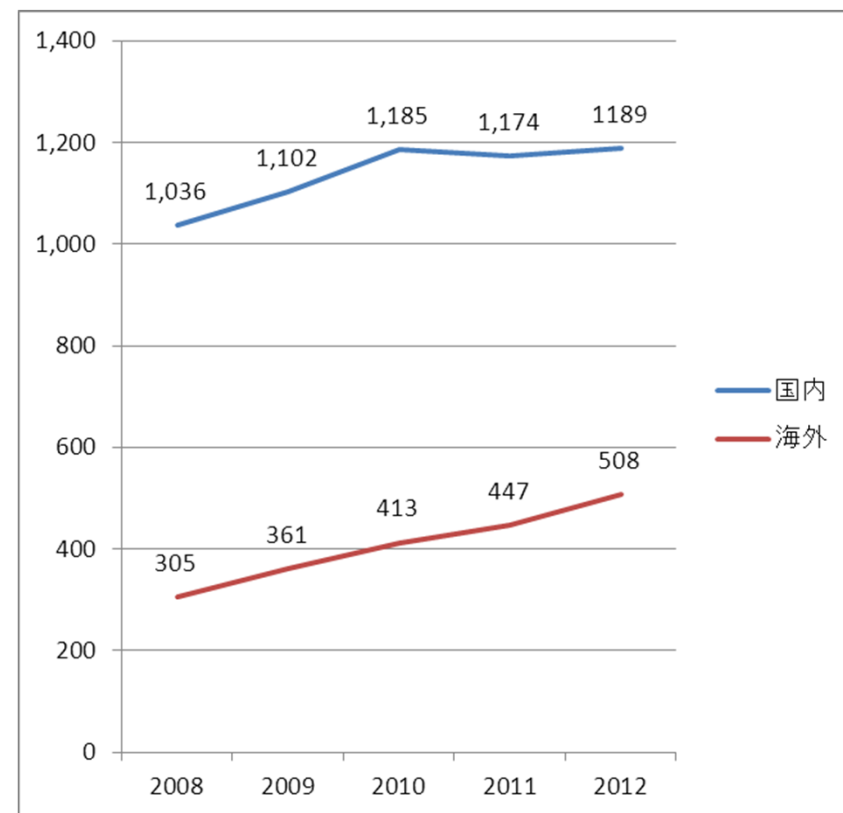
I 各国概要と日系飲食店の進出状況

店舗数の推移

<大戸屋>



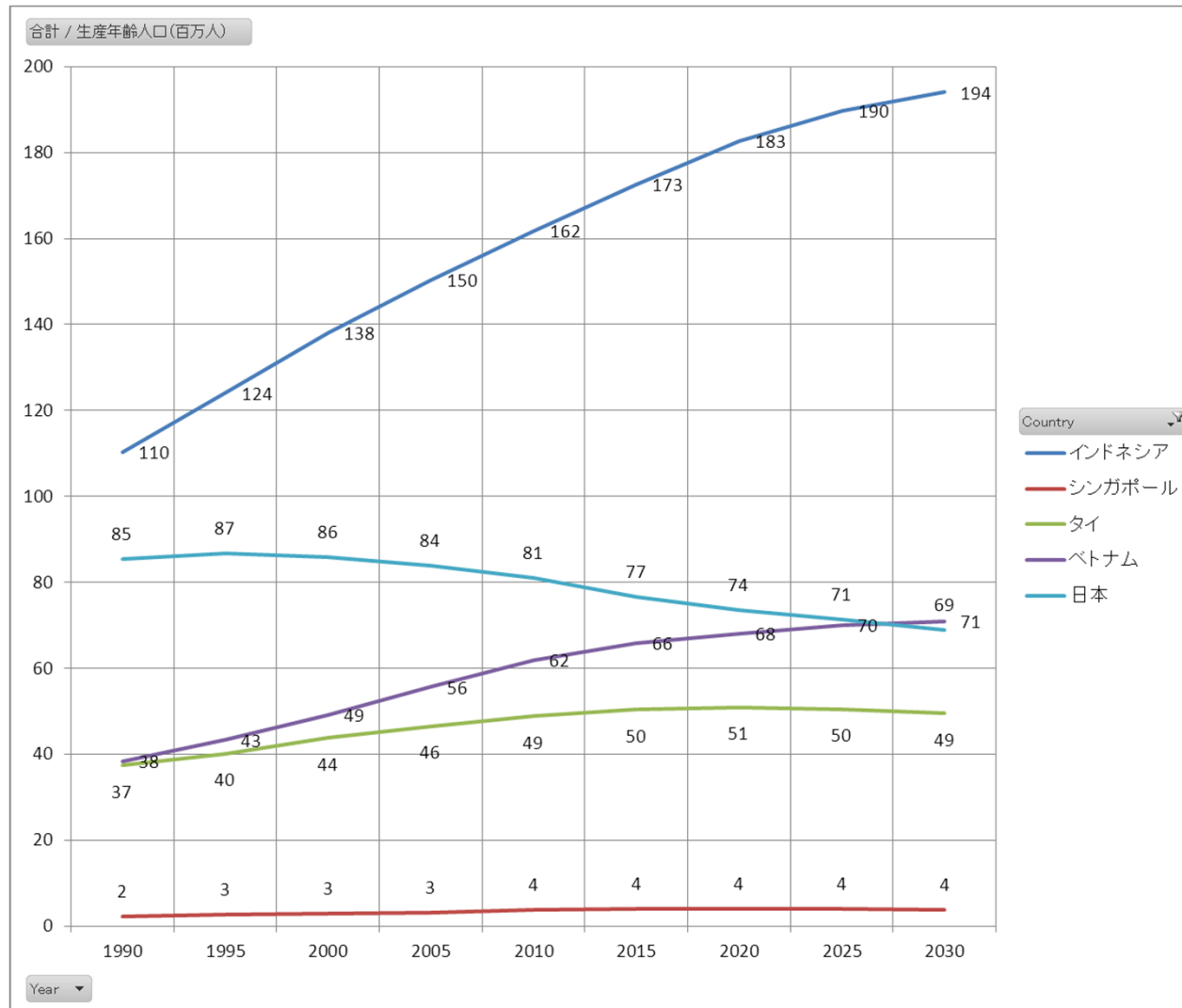
<吉野屋>



各社HPより

I 各国概要と日系飲食店の進出状況

生産年齢人口(15歳以上64歳以下人口=生産・消費の主たる担い手人口)推移(百万人)



Source: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2010 Revision

II 現地のお店はこんな感じです。

やよい軒 in シンガポール



ココイチ in シンガポール



当社撮影

II 現地のお店はこんな感じです。

| 番号 | 飲食チェーン名 国名 | メニュー名 | | 味 | 値段 |
|----|----------------|-------------|----------------|----------------------|-------------------|
| 1 | 大戸屋 タイ | 日本と同じ定番メニュー | チキンかあさん煮定食 | 日本と同じ味であっさりとした味付け | 240バーツ (約600円) |
| | | ローカルメニュー | 特になし | - | - |
| 2 | モスバーガー タイ | 日本と同じ定番メニュー | モスチーズバーガー | 日本同様に注文後に作り、作りたてを提供 | 79バーツ (約200円) |
| | | ローカルメニュー | トムヤムポークチーズバーガー | 甘酸っぱく、タイ料理そのもの | 69バーツ (約170円) |
| 3 | 吉野屋 シンガポール | 日本と同じ定番メニュー | 牛丼 | 肉の量が日本と比べると少なく、物足りない | 6.8ドル (約420円) |
| | | ローカルメニュー | サーモン丼 | 鮭フライ。パサパサしている。 | 6.8ドル (約420円) |
| 4 | やよい軒 シンガポール | 日本と同じ定番メニュー | ミックスとじ定食 | 日本と同じ味であっさりとした味付け | 13.9ドル (約860円) |
| | | ローカルメニュー | 特になし | - | - |
| 5 | ココイチ シンガポール | 日本と同じ定番メニュー | ソーセージカレー | あまり良い米を使っていないように感じる | 11ドル (約680円) |
| | | ローカルメニュー | 特になし | - | - |

当社 評価・作成

Ⅲ 日系飲食店進出に際しての注意ポイント

注意ポイント一覧

以下は、例示であり、あくまで目安(筆者の主観での評価なので、)。他にも、出店戦略、人材採用・育成戦略、賃貸借契約の内容など、多岐にわたる検討ポイントがある。

| | シンガポール | タイ | インドネシア | ベトナム | | 日本 |
|---------|------------------|-----------------------|-------------------|------|-------|----|
| | | | | ハノイ | ホーチミン | |
| 出店目的 | 何のための出店か？ | | | | | — |
| 宗教 | 色々 | 仏教 | イスラム教 | 色々 | 色々 | 色々 |
| 地域料理の内容 | — | ・独特の複雑な味付け ・豚鶏がメイン | 要ハラール認証、 酒×、豚× | — | — | — |
| 味 | どこまで日本での味にこだわるか。 | | | | | |
| 競合環境 | ○ | ○ | ◎ | ◎○ | ◎○ | ○ |
| 外資規制 | ○ | △ | △ | △ | △ | ○ |
| 為替リスク | △ | △ | △ | × | × | ○ |
| 食材の調達 | ○ | ○ | △ | △ | △ | ○ |

当該進出企業にとって有利 ← ◎◎ ◎ ○ △ × → 当該進出企業にとって不利
 ○は日本と同じ水準という意味。

Ⅲ 日系飲食店進出に際しての注意ポイント

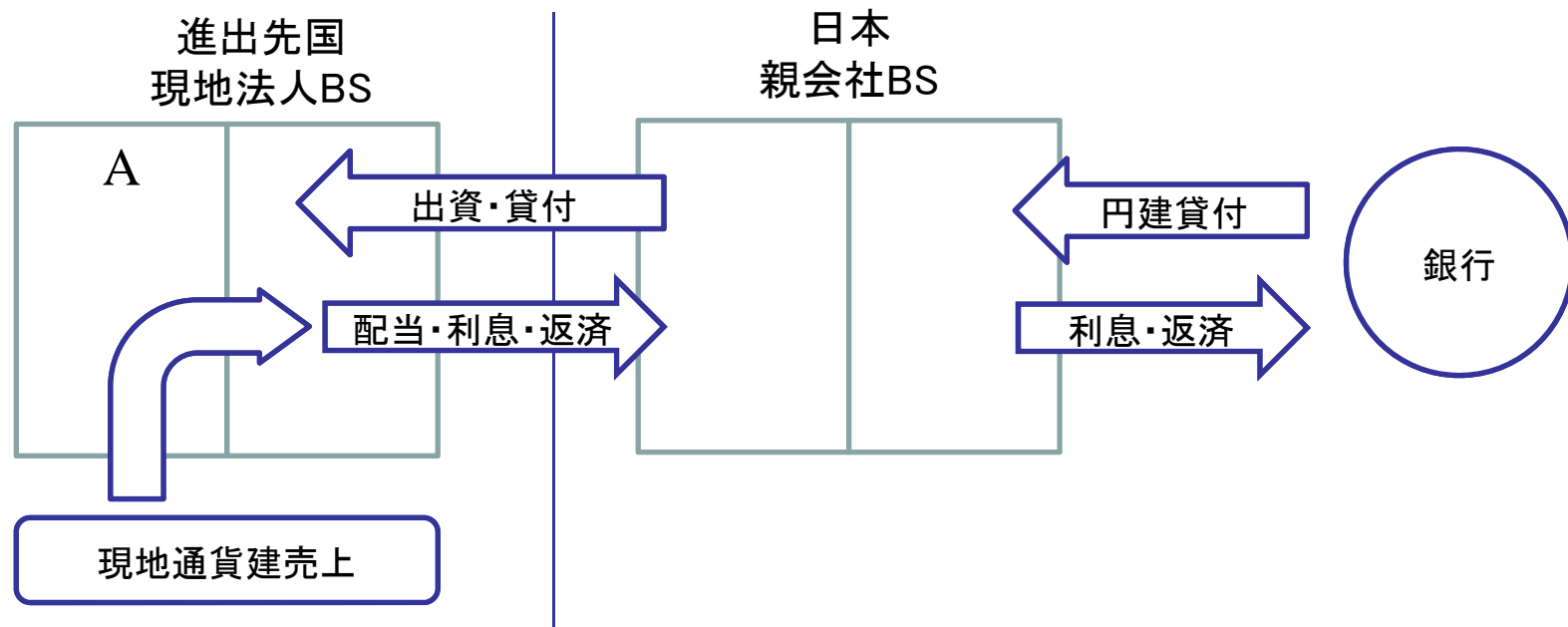
外資規制

- ・日系企業単独での参入は困難な国が多い。単独では、ドミナント戦略が困難な場合も。多店舗展開を目指す場合には、現地のパートナー(合弁先・フランチャイジー)選定が重要。
- ・下表以外にも様々な規制・必要手続きがある。
- ・運用がグレーな国も。

| | シンガポール | タイ | インドネシア | ベトナム | |
|------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| | | | | ハノイ | ホーチミン |
| 外資規制の内容 (外資のシェアその他) | 外資単独で開業可 | 飲食店は第三種事業(外国人との競争力がまだついていない事業)に該当し、各種許認可を受けた場合に限り、外資は事業を始めることができる。但し、許認可を受けた事例はほとんど無さそう。 | 外資単独で飲食店を行うことはできない。 | 外資単独で飲食店の開業が認可されるのは、新設ホテルに併設する場合だけ(2015年まで、ただし、その後の外資への市場開放にも疑念あり)。また、2店目以降を出店する場合には、ENT(Economic Needs Test)を受ける必要あり(「2店目問題」)。このテストの基準は曖昧。 | |
| | | 外資のシェアが49%以下であれば、タイ企業とみなされ上記規制の対象外となる。 | 外資のシェアの上限は、飲食店の形態に応じて51%~49%。地方条例の例外に反しないこと。 | ・外資比率49%以下の合弁なら、新規出店・2店目規制なし。 | |
| 多店舗展開のためには、フランチャイズも有効。商標登録を抜かりなく行うことが必要。 | | | | | |

Ⅲ 日系飲食店進出に際しての注意ポイント

為替リスク 円高リスクに注意。



- ① 円建てで進出資金を借入
- ② 円建て借入金の利払・返済原資は、現地通貨建ての売上金

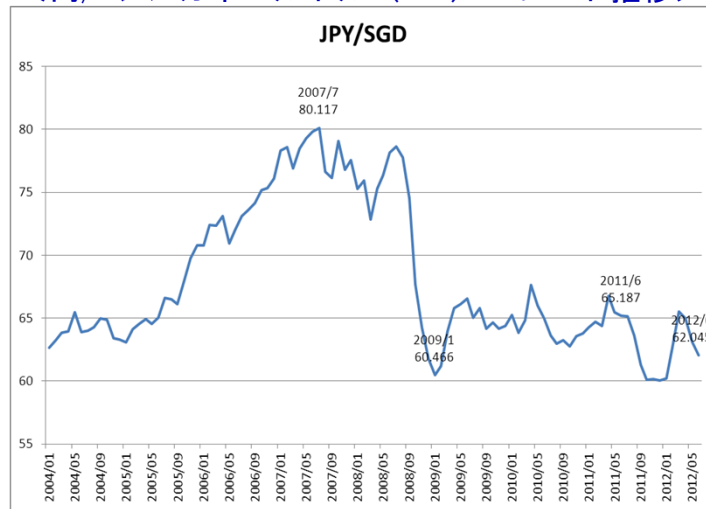
円高になれば(現地通貨安になれば)、返済が困難に。

進出先国に投下した資金(図のA)に対して十分な利益を獲得することが必要(早期回収の観点からも)

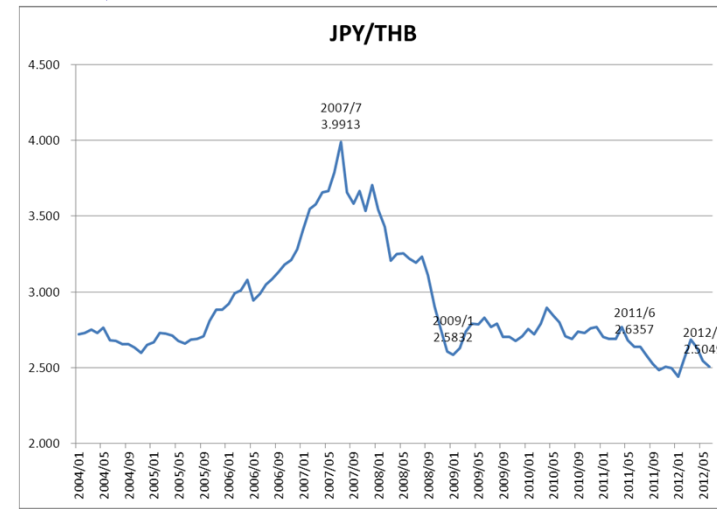
Ⅲ 日系飲食店進出に際しての注意ポイント

為替リスク 円建てで資金を調達する場合、為替リスクが業績に与える影響は甚大。

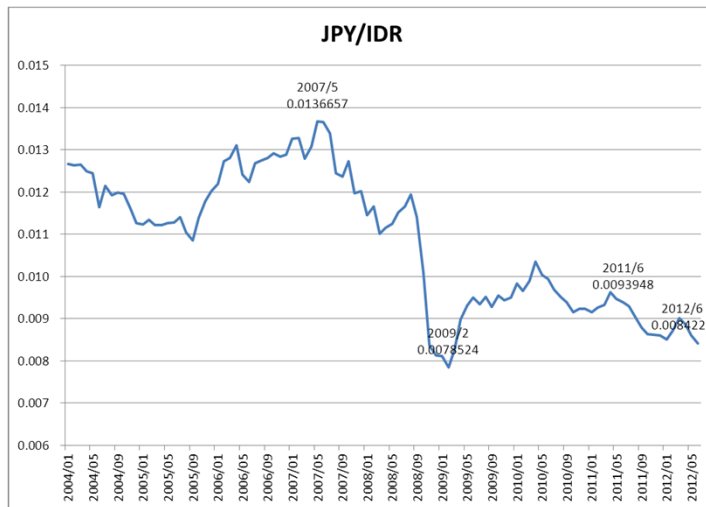
<円/1シンガポールドル (SGD) レート推移>



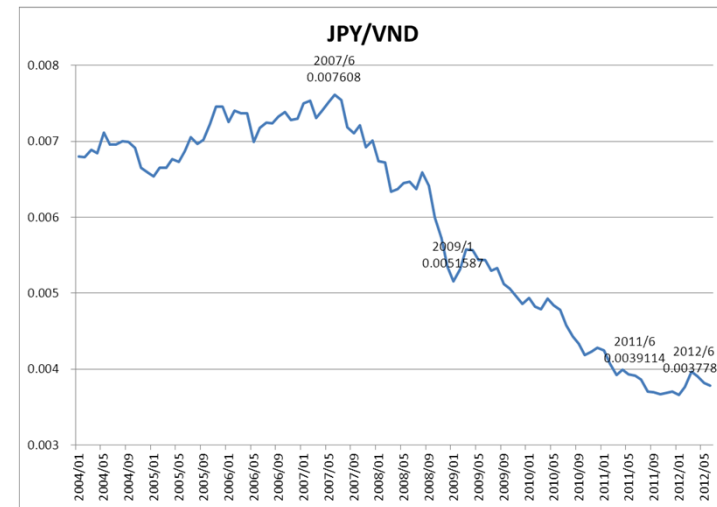
<円/1タイバツ (THB) レート推移 >



<円/1インドネシアルピア (IDR) レート推移>



<円/1ベトナムドン (VND) レート推移>



University of British Columbia PACIFIC Exchange Rate Serviceから抽出

Ⅲ 日系飲食店進出に際しての注意ポイント

投下資金の回収期間

- ・環境変化の速さに対応するために、十分に短いことが重要。
- ・為替リスクまたは高金利負担に耐えるためにも、十分に短いことが重要。

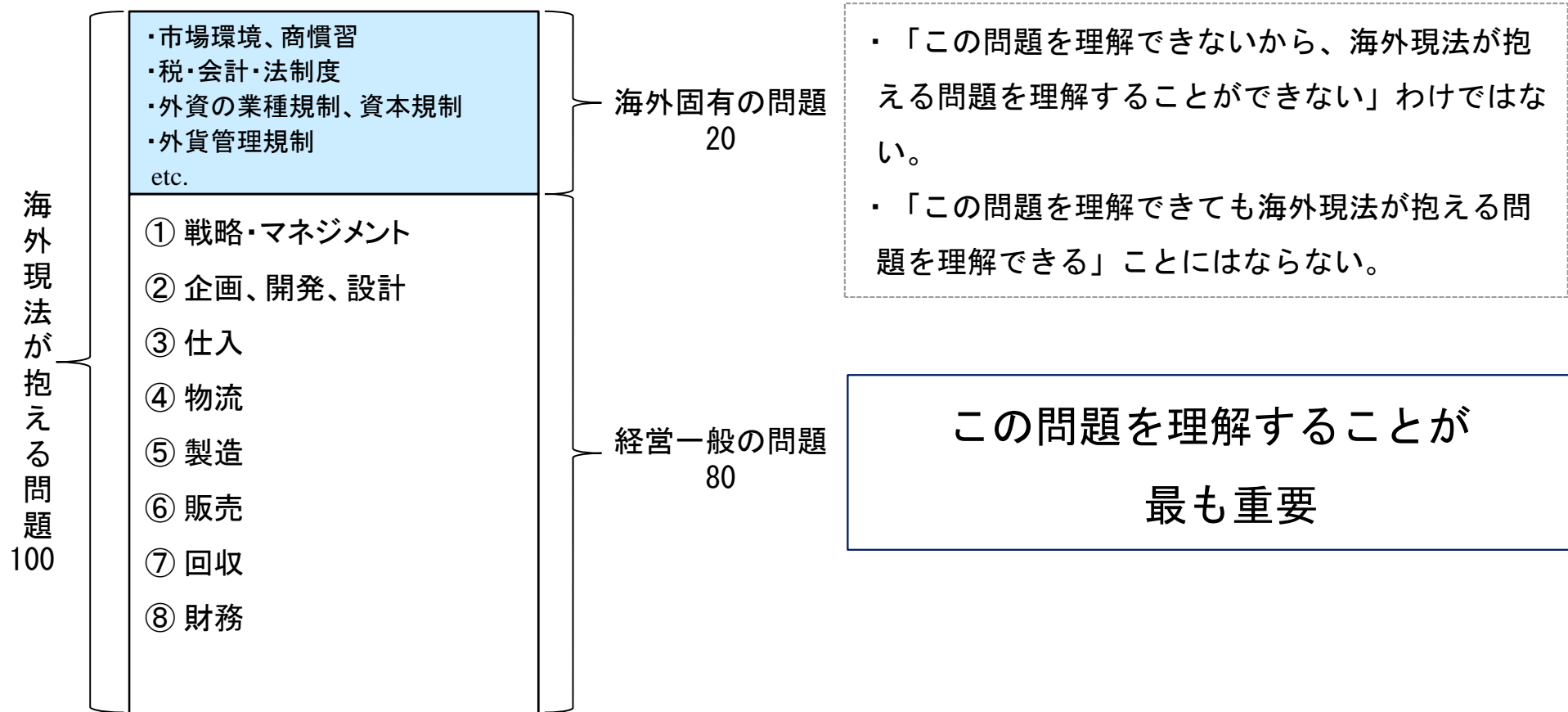
$$\text{投下資金の回収期間} = \frac{\text{その事業に投下した資金}}{\text{その事業からの利益・キャッシュフロー}}$$

IV まとめ

1. 日本の料理はアジア各国に受け容れられている(日本の大手飲食チェーンが進出していない地域でも)。味も日本と変わらない、どの地域で食べても美味しい(食通でなければ違いは分からない)。
2. ただし、日本の飲食店・味であれば、現地で勝てるというわけではない。また、日本のサービスレベル神話を盲信することも危険。現地での競争は既に激化している。
3. 現地で勝つためには、味・サービス・店の雰囲気や清潔感以外の要素も必要。例えば、出店戦略(ドミナント戦略など)、食材の調達、財務戦略など。
4. 現地の有力パートナーとWin-Winの関係を構築することも大事(外資規制がなくても)。
5. ビジネス環境と競合環境は反比例。あちらを立てれば、こちらが立たず。バラ色の夢を見ているお客様に水を差すことも、ときには必要(あえてKYになる)。

V 補足 — 海外進出企業が抱える問題 —

- ・ 海外現法が抱える問題の多くは、経営一般の問題。海外固有の問題はそれほど多くない。
- ・ 海外現法が抱える問題を理解するためには、経営一般の問題を理解することが最も重要。
- ・ 海外固有の問題に目がいき過ぎると、「儲ける」という本来の目的がおろそかに。



VI 山田グループ各社のご案内 山田ビジネスコンサルティング株式会社

I. 会社概要



III. 照会先

山田ビジネスコンサルティング
シンガポール支店

住所: 80 Robinson Road #10-01A
Singapore 068898

電話: +65 6420 6375

支店長: 東 聡司
azumas@y-bc.co.jp
マネージャー: 喜多 泰之
kitay@y-bc.co.jp

II. サービスライン

1 海外進出支援

市場調査～外資規制調査～投資計画策定～JV・提携パートナー選定～各種手続きまで一貫して進出をご支援

2 中期事業計画の策定及び実行支援

日本の親法人のみでなく、海外現法の実態把握等も含めた上での計画策定・実行をご支援

3 現状分析 / デューデリジェンス

お客様の現状や競合他社、業界動向を調査し、事業性評価(事業DD等)報告書を海外現法を含め作成

4 業績改善支援

グループ全体の採算管理の仕組み作り(見える化)と目標設定・目標管理による継続的改善、業務プロセスの改善によるコスト削減等をご支援

5 国際間の企業の勘定科目の統一

日本と現地国の会計基準の違い等をタイムリーに補正する仕組みの定着をし、グループ全体の財務管理をご支援

6 M & A アドバイザリー

アジアにおける事業拡大/閉鎖などの為のM&Aを、買い側/売り側などお客様の立場に立ってご支援